

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Salah satu hal mendasar yang harus diperhatikan dalam kehidupan manusia adalah kesehatan. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan, kesehatan merupakan keadaan sehat baik secara fisik, mental, spiritual maupun sosial yang memungkinkan setiap orang untuk hidup produktif secara sosial dan ekonomis. Kesehatan juga merupakan hak asasi manusia yang layak didapatkan oleh seluruh orang tanpa memandang kelas sosial, oleh karena itu pemerintah menerapkan Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) yang diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 40 Tahun 2004.

Setelah diterbitkannya peraturan terkait Sistem Jaminan Sosial Nasional, maka perusahaan farmasi harus memenuhi permintaan dan kebutuhan obat generik yang digunakan dalam sistem ini. Sistem ini tidak bisa mengikutsertakan keseluruhan perusahaan farmasi untuk memasok obat, tetapi dilakukan dengan adanya tender yang dilakukan oleh pemerintah. Tender obat yang dilakukan oleh pemerintah menggunakan sistem *e-*

catalogue dengan mekanisme *e-purchasing*. Sistem *e-catalogue* ini memuat daftar nama obat, jenis, harga satuan terkecil dan pabrik penyedia. Pemerintah akan menentukan pemenang sistem ini dari harga satuan terkecil yang paling murah dan mampu memenuhi permintaan pemerintah.

Di Indonesia jumlah perusahaan farmasi tergolong banyak dan diterapkannya sistem *e-catalogue* dapat menyebabkan terjadinya persaingan antar perusahaan farmasi untuk memenangkan tender obat dari pemerintah. Menurut Porter yang diterjemahkan oleh Maulana (1996:3), intensitas persaingan dalam suatu perusahaan berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada.

Persaingan di perusahaan farmasi tidak hanya disebabkan adanya peraturan pemerintah terkait *e-catalogue*, tetapi perkembangan dan kemajuan teknologi juga dapat menyebabkan persaingan akan kualitas produk yang dihasilkan. Kekuatan persaingan di dunia perusahaan dapat berasal dari masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, serta persaingan di antara para pesaing yang ada. Dengan adanya persaingan tersebut maka perusahaan dituntut agar dapat meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*)

sehingga perusahaan dapat memproduksi obat dengan kualitas yang baik dan harga dapat bersaing.

Setiap perusahaan farmasi pasti memiliki tujuan pokok diantaranya untuk memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meningkatkan volume penjualan, dan mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan tersebut (Suwarsono, 2002:4). Agar dapat bertahan dalam persaingan bahkan dapat menjadi pemenang maka perusahaan harus mempunyai strategi bersaing (*competitive strategy*). Menurut Porter yang diterjemahkan oleh Maulana (1996:1) mengembangkan strategi bersaing adalah mengembangkan suatu formula terkait bagaimana bisnis akan bersaing, apa seharusnya yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

PT. X merupakan salah satu perusahaan farmasi di Indonesia dan sebagian besar produk yang dihasilkan adalah obat generik dan juga memproduksi obat paten. PT. X merupakan anak perusahaan dari PT. Y yang tergabung dalam 1 grup perusahaan farmasi. PT. X termasuk dalam 20 besar perusahaan farmasi terbesar (*ethical*) di Indonesia dan termasuk dalam tiga perusahaan farmasi obat generik terbesar di Indonesia. PT. X memiliki pesaing perusahaan farmasi yang

memproduksi obat generik seperti PT. Indofarma, PT. Kimia Farma, dan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories.

PT. X memiliki jalur distribusi yang kuat dan tergabung dalam jalur distribusi PT. Y. Selain itu PT. X memiliki pemasok yang mampu memasok kebutuhan bahan baku sesuai dengan waktu yang dijadwalkan, dan perusahaan mampu memenuhi permintaan dari konsumen sesuai dengan kebutuhannya. Adanya produk pengganti untuk industri obat generik dapat berasal dari obat-obat herbal. Ancaman pendatang baru tidak memberikan masalah untuk perusahaan dikarenakan perusahaan termasuk dalam tiga besar perusahaan farmasi obat generik. Persaingan yang didapatkan oleh perusahaan berasal dari para pesaing yang telah ada.

Persaingan yang dihadapi oleh perusahaan menyebabkan perusahaan harus mampu untuk menekan biaya produksi sehingga obat yang dihasilkan dapat dijual dengan yang ekonomis tetapi dapat mempertahankan atau meningkatkan kualitas dari obat. Berbagai upaya telah dilakukan oleh PT. X untuk menghasilkan obat yang berkualitas dengan harga yang bersaing. Salah satu upaya yang dilakukan oleh PT. X yaitu dengan menjalankan program TPM (*Total Productivity Maintenance*) untuk mengurangi pemborosan (*waste*). PT. X

memiliki strategi yang berfokus pada pembuatan obat generik yaitu strategi keunggulan biaya menyeluruh.

Untuk menghadapi persaingan dari kompetitor maka diperlukan suatu strategi bersaing. Strategi bersaing dapat dianalisis menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis faktor internal yaitu *Strength* (Kekuatan) dan *Weaknesses* (Kelemahan) dan faktor eksternal yaitu *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman) dari suatu organisasi. Tujuan utama dari analisis SWOT yaitu mengidentifikasi strategi yang selaras dengan lingkungan strategis atau cocok dengan sumberdaya perusahaan dan kemampuan perusahaan (Ritson, 2008:44). Setelah membuat analisis SWOT maka dapat dirumuskan alternatif strategi yang kemudian disesuaikan dengan kemampuan dan tujuan perusahaan. Alternatif strategi yang dipilih disebut dengan strategi terpilih. Strategi terpilih menjelaskan cara dan upaya perusahaan untuk mencapai misi dan tujuan jangka panjang dari perusahaan (Noe, dkk, 2012:80).

Hasil analisis SWOT yang terdiri dari faktor internal *Strength* (Kekuatan) dan *Weaknesses* (Kelemahan) dan faktor eksternal *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman), dalam penelitian ini akan digunakan sebagai dasar dalam perumusan strategi bersaing untuk PT. X dalam menghadapi

persaingan dengan perusahaan farmasi yang telah ada. Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Perumusan Strategi Bersaing di PT. X dengan analisis SWOT”

1.2. Rumusan Masalah

Perusahaan farmasi di Indonesia yang banyak menyebabkan persaingan di dunia kesehatan terkait penjualan obat semakin ketat. Pada era BPJS, pemerintah menerbitkan *e-catalogue* untuk membandingkan harga obat generik yang akan digunakan untuk pemenuhan obat dalam BPJS. Kekuatan persaingan di dunia perusahaan dapat berasal dari masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, serta persaingan di antara para pesaing yang ada. Persaingan yang dihadapi oleh PT. X berasal dari para pesaing yang ada seperti PT. Indofarma, PT. Kimia Farma, dan PT. Novell Pharmaceutical Laboratories.

Dalam menghadapi persaingan yang telah ada maka dapat dilakukan perumusan strategi bersaing PT. X berdasarkan analisis SWOT, sehingga dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Kekuatan apa yang dimiliki PT. X?

2. Kelemahan apa yang dimiliki PT. X?
3. Peluang apa yang dimiliki PT. X?
4. Ancaman apa yang dihadapi PT. X dari kompetitor?
5. Strategi S-T apa yang dapat dirancang PT. X untuk bertahan dalam persaingan?
6. Strategi S-O apa yang dapat dirancang PT. X untuk bertahan dalam persaingan?
7. Strategi W-O apa yang dapat dirancang PT. X untuk bertahan dalam persaingan?
8. Strategi W-T apa yang dapat dirancang PT. X untuk bertahan dalam persaingan?
9. *Grand strategy* apa yang bisa disusun untuk PT. X?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ada maka tujuan penelitian ini adalah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal PT. X untuk merumuskan strategi bersaing. Tujuan yang lain dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis kekuatan yang dimiliki PT. X.
2. Menganalisis kelemahan yang dimiliki PT. X.
3. Menganalisis peluang yang dimiliki PT. X.
4. Menganalisis ancaman yang didapat PT. X dari kompetitor.

5. Merumuskan strategi S-T untuk PT. X supaya dapat bertahan dalam persaingan.
6. Merumuskan strategi S-O untuk PT. X supaya dapat bertahan dalam persaingan.
7. Merumuskan strategi W-O untuk PT. X supaya dapat bertahan dalam persaingan.
8. Merumuskan strategi W-T untuk PT. X supaya dapat bertahan dalam persaingan.
9. Merumuskan *grand strategy* untuk PT. X.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dapat diperoleh yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat bagi Ilmu Pengetahuan yaitu tesis ini diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan tentang perumusan strategi bersaing dengan menggunakan analisis SWOT.
2. Manfaat bagi penulis yaitu penulis dapat menerapkan ilmu pengetahuan yang telah didapat selama kuliah.
3. Manfaat bagi perusahaan yaitu tesis ini dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi bersaing.

1.5. Sistematika Penulisan Tesis

Tesis dengan judul “Perumusan Strategi Bersaing di PT. X dengan analisis SWOT” terdiri dari 5 Bab yaitu:

Bab 1: Pendahuluan

Bagian ini memberikan penjelasan umum tentang latar belakang permasalahan yang menjadi dasar dalam penulisan tesis ini; perumusan masalah yang terdapat pada PT. X; tujuan penelitian; manfaat penelitian untuk ilmu pengetahuan, penulis dan perusahaan; dan sistematika penulisan tesis.

Bab 2: Konteks Perusahaan dan Kajian Pustaka

Bagian ini berisi tentang konteks perusahaan dan landasan teori yang menjadi dasar teori dalam penelitian. Konteks perusahaan PT. X yang dibahas yaitu konteks industri; teori tentang strategi bersaing; konsep keunggulan kompetitif; perumusan strategi; strategi besar (*grand strategy*); analisis SWOT; perumusan strategi berdasarkan analisis SWOT.

Bab 3: Metode Penelitian

Bagian ini berisi metode penelitian yang meliputi pendekatan dan jenis penelitian yang menjelaskan pendekatan yang digunakan oleh penulis dalam penulisan tesis dan alasan penulis menggunakan pendekatan

tersebut; subyek penelitian yang menjelaskan lokasi dan waktu pelaksanaan penelitian; instrumen penelitian; dan prosedur pengumpulan data yang menjelaskan metode yang digunakan dalam pengumpulan informasi.

Bab 4: Temuan Penelitian dan Pembahasan

Bagian ini berisi temuan penelitian yang dilakukan pada PT. X dan pembahasan temuan penelitian tersebut.

Bab 5: Kesimpulan dan Saran

Bagian ini berisi kesimpulan dan saran penelitian.